

## 製造業：株式会社賀陽技研

取引先(外注先)の安否確認及び  
安否確認後の対応を迅速に実施

自動車関連部品の製造を行っている賀陽技研株式会社は、平成30年7月豪雨(西日本豪雨)により自社は被害がなかったものの、取引先(外注先)の一社が床上浸水の被害を受けていた。BCPを策定し、平時から危機管理意識を持っていたおかげで、西日本豪雨の際も落ち着いて行動ができ、自社だけでなく、取引先の安否確認も迅速に行うことができた。

結果、取引先の被災確認後、預けていた同社の製品をすぐに引き上げに行くとともに、代替先を探す作業にもすぐに取り掛かることができ、納品に穴を開けずに済ませることができた。

## ▶ 会社概要

本社所在地	岡山県加賀郡吉備中央町黒山12		
設立	平成24年12月	資本金	620万円
代表者	平松 稔	従業員数	25名
事業内容	金属プレス加工、プレス金型・治工具制作 他		
被災した災害	平成30年7月豪雨(西日本豪雨)		



平松 稔 社長

## ▶ BCP策定のきっかけ

平成24年の会社立ち上げ時に、社名を売らないといけないと思っていたところ、岡山県産業振興財団の担当者に、BCPは会社の知名度向上とブランド力強化に繋がるからと、同財団主催のBCP実践塾に誘われて参加した。

このBCP実践塾の中で、講師から、「製造業の社長は被災した場合に早く復旧させることに注力するが、数か月後に再開しても既に顧客はいなくなっている」との教えがあり、その教えと「経営者である以上、いかに経営環境が厳しくとも時代の変化に対応し、経営を維持して発展させる責任がある」という以前から学んでいた経営者としての心構えが結びつき、とても感銘を受けたことから、本気でBCP策定に取り組もうと決心した。

当初は防災マニュアルも無く、防災訓練も実施していなかったが、ISO9001を取得しており、マネジメントのベースはできていた。BCP策定は平松社長自らが先行し、策定には実践塾を含め1年程度の時間を要した。BCP策定後は、社長の他に、品質管理部門1名、プレス加工部門1名、金型部門2名の計5名のBCP委員会を設置し、BCPの更新を続けている。

さらに、平成28年7月に製造業部門では第1号となる「レジリエンス認証※」も取得した。

※「レジリエンス認証」：国の「国土強靱化貢献団体の認証に関するガイドライン」に基づくBCM(事業継続マネジメント)に関する第三者認証制度。

## ▶ BCPの基本方針

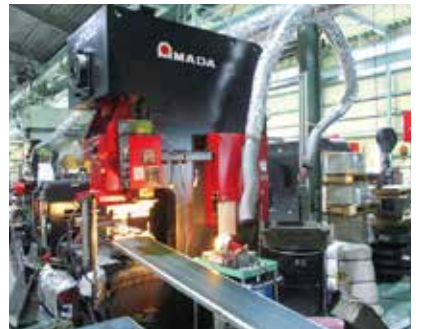
BCPのタイトルを「経営戦略と連動した事業継続計画書」とし、生き残り戦略だけでなく、「成長戦略」の視点を取り入れている。同社のBCPは、自然災害よりは自動車業界において今後懸念される部品点数減少、工場の海外移転等による競争激化やマーケット環境の変化などを脅威としている。



金属のプレス加工作業

## ▶ BCPの概要

対象脅威	業界・マーケット環境の変化及び自然災害
被災想定	技術革新による発注減、取引先海外移転など
継続事業(業務)	同社は100種以上の金型を有しているが、優先業務は、最も利益を出している大型のプレス機(80t,100t)を使用した製品の製造出荷。
対策内容	<p><b>他県企業との業務連携(お互い様連携)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新潟県の企業と業務連携協定(相互補完)を締結している。BCP実践塾の講師から、新潟県の2社の紹介を受け、この2社と同社の計3社で連携協定を締結した。1社は同社と同じプレス加工で自動車部品を製造している企業であり、もう1社は、金型製造を主としている企業である。</li> <li>協定書を取り交わしており、品質について製造元が責任を負うことや、復旧後には業務を戻すことなどを記載している。製品図も送るため、守秘義務に関することも盛り込んでいる。</li> <li>業務連携先では、同社の優先業務である大型のプレス機(80t,100t)を使用した製品を継続して生産することとしている。有事の際は、日中は自社業務を行い、被災企業の仕事は夜間の稼働を前提に考えている。</li> </ul> <p><b>製品のリスト化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品リストは、利益率が高いものから順にリスト化しており、リスト順に業務効率を上げていく体制としている。</li> </ul> <p><b>金型の整理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>有事の際にすぐに連携先企業に金型を持ち出せるように、金型は使用するプレスごとに分けて整理している。</li> </ul>
教育・訓練(運用)	<p><b>教育</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>積雪時の出勤ルートを考える必要があるなど、BCP委員会で話し合われたことは、昼休み前の社員ミーティングを利用して周知している。</li> </ul> <p><b>訓練</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>他企業との業務連携の訓練として、実際に同社から新潟県の連携先企業に金型を送り、連携先企業において製造できるかどうか実働演習を実施した。プレス機は両社とも同じメーカーということもあり、品質に問題はない。</li> <li>同社が立地する地域は、これまで地震による大きな揺れは起こっておらず、地震による被害は想定していないため、工場の火災を想定した避難訓練を年1回行っている。</li> </ul>



大型のプレス機



陳列された金型

## ▶ BCP策定の効果

## お互い様連携の効果 ～儲かるBCPの実践～

同社は、薄板のプレスの曲げ加工を得意としており、絞り加工は苦手としているが、連携先企業の一社が絞り加工(特にへら絞り加工)を得意としているため、今まで未知の分野であった絞り加工の業務も、連携先企業と提携して受注できるようになった。苦手とする技術をお互い様連携を通じて補うことができるようになった。

また、新潟県の連携先企業を同社プレス工場の第2工場に、逆に新潟県の連携先企業からすれば同社を岡山県にある第2工場と見立てることで、日本全国の市場に向けアピールすることができる。例えば、今まで苦手としていた東北関係の市場においても、新潟県の連携先企業を通じて新規顧客の開拓ができるようになった。



お互い様連携に言及する取引先も出てきており、業務量が増えたとははっきり言えないが、引き合いは確実に増えていると実感している。

### 海外企業との付き合い

経営戦略・成長戦略の視点を取り入れているBCPのおかげで海外企業にも目が向くようになり、インドネシアのプレス加工業者と取引を始めた。同社で図面を引き、相手先で加工し輸送してもらう。また、同社は、インドネシアからの留学生の雇用も始めようとしている。

## 被災時の状況・BCPの効果・うまくいかなかったところ

平成30年7月豪雨(西日本豪雨)により、同社自体に被害はなかったが、同社から二十数キロメートル離れたアルミ工場が爆発炎上する映像を見て、平松社長は、ただごとではないと感じていた。同社が立地する地域でも爆発音が聞こえてきた。岡山県では自然災害は起こらないと思っていたため、今回の豪雨被害には非常に驚いた。

豪雨の翌日は出勤日であったが、複数の社員からは自宅が浸水した、通勤路が土砂で塞がれたなどの理由で出勤できないとの連絡があった。平松社長は、会社から自宅が遠い社員から安否確認をするとともに、その日は休業にする旨を連絡していった。社員の安否確認後、取引先の安否確認を行ったところ、取引先の一社が床上浸水となり被災していることが判明した。被災した取引先の工場は、川の側であったため、トラックも動けなくなるくらい浸水しており、しかも、そこにはかなりの数の同社の製品が預けられていた。

被災確認後、すぐにトラックで荷物を引き上げに行った。現場では、同社の製品はパレットに積まれていたため、パレット上方の製品は無事であったが、パレット下方のものは泥にまみれていた。泥にまみれたものは、すぐに水洗いし、錆止めで油を塗った。納期は厳守しなかったため、その清掃作業と並行して、被災して稼働できなくなった取引先に代わる事業者を探し始めた。同社のように代替先を探す企業は多く、代替先企業の確保には苦労した。

### BCPの効果

取引先(外注先)が被災したことが判明し、その対策を考える中で、パニックにならずに落ち着いて的確な対応ができた。具体的には、外注先企業の安否確認ができたこと、また、外注先企業の被災が判明した後、すぐに同社の製品を引き上げる判断ができたことである。

BCPを策定していなければ、外注先の被災状況を確認するという判断はできなかった。外注先の被災状況をすぐに確認できたため、すぐに代替業者を探し始めることができた。

### うまくいかなかったところ

被災した外注先に代わる事業者を探すことに手間取った。同社のように代替先を探す企業は多く、はじめに同社が依頼した事業者は、1週間近く経って連絡したところ、まだ同社の仕事に着手できていない状況であった。そのため、また別の事業者に依頼し直した。前者の事業者より高額であったが、納品には穴を開けられなかった。

また、災害時の連絡用に社員の電話番号は控えていたが、家屋浸水被害を受けた社員とは電話では連絡できなかった。今回の教訓を生かし、次の災害時に備えてLINE(ライン)を使おうと社員に呼び掛けたが、個人情報やプライバシーの関係で嫌がる者もあり、今後調整していく必要がある。

## BCPの今後の課題・見直しについて

### 業務復旧の遅れの危うさ

今回の代替先の事業者には、継続して取引したいと言われたため、価格交渉していたところ、元の取引業者が復旧したため、仕事を戻しはしたが、復旧がもう少し遅れていたら取引先を変更していた可能性もある。これは同社にも当てはまることで、業務復旧の遅れが仕事を失う教訓になった。

### お互い様連携の見直し

連携先の企業には、同社の社員も移したいと考えていたが、今回の豪雨では社員が出勤できるような状況ではなく、工場も稼働できなくなった。

こういう状況を目の当たりにすると、災害時に人を移す余裕が果たしてあるのか、再度連携内容の見直しを検討する。また、物流的にも大阪などもう少し近隣での連携先を増やしたいと考えている。

### 社員の多能工化

同社はBCPの中で、社員の多能工化を今後のテーマとして掲げている。オンリーワンの人材に何かあったら事業継続はできない。

作業をローテーション化し、社員の多能工化を図ることが事業継続の一つの方法ではあるが、一つの仕事を覚えることでも大変なことで、特に同社は、設立して10年も経たない会社であり、設立当時は11名の社員が、今は倍以上に増えている。ベテランが極端に少ないため、社員の多能工化には時間を要するであろう。

### 自動車関連部品以外の仕事を展開

同社は、今後は自動車以外の分野にも進出したいと考えている。自動車は共通部品が増えており、ロット数も増加しているため、今まで1万個以下での発注だったものが、数万個規模になっている。

今はそのおかげで多忙であるが、次回のモデルチェンジで、今と同じ仕事が受注できなければ非常に大きなリスクである。

そのため、同社は営業部門を強化し、多様な業態の仕事を受注しようとしている。

現在、大阪に営業拠点をつくり、社員を一人常駐させているが、今後は東京にも営業社員を一人常駐させようと考えている。

## 学ぶべき点

●多くの企業が、想定する脅威を地震や津波等の自然災害(災害対応)に重きを置いているが、賀陽技研(株)は、当初から岡山県は自然災害が少ないとの知見から、BCP構築の目的を会社の知名度向上とブランド力強化にしている点がユニークである。しかし、これは奇異な考え方ではなく、BCPを危機管理・リスクマネジメントの視点から捉え、会社の持つ弱点・脆弱面を強化する意味で理に適っている。

BCPおける脆弱面を特定し潰していく手法(レベル-3を-2に、-1を0へと引き上げる)と、ISO9001(品質管理)における業務の質を上げていく手法(品質での0を+1に、+1を+3へとクオリティを上げて行くやり方)は、同じ業務に対して視点を変えて対応しているだけの違いと言える。

●BCPというと復旧対策が主な戦略になるが、同社の場合には、お互い様連携による同業者との代替戦略を敷いている。製造業にとって代替戦略は復旧戦略を補完する意味で有効な対策である。しかし、同社の業務連携の場合、連携先企業が遠く、物流面が課題となっており、日常の付き合いも少ない。

今回の災害では、幸いにも被災した取引先に代わる事業者を手配できたが、有事に取引業者に優先的に対応・支援してもらうには、やはり日頃の取引の中身(量、価格等)が物を言うわけで、災害時だけよろしくではない。有事にしっかりした対応を求めるのであれば、平時にもある程度の取引や信頼関係が無いと難しい。悩ましいところである。



会社外観



金属のプレス加工作業